

スーパーマーケットにおける 店舗管理の変容

——フルタイム人員の削減を中心に——

Changes of Store Management in a Supermarket Company
with a Special Reference to the Reduction of Fulltime Staff

乗 杉 澄 夫
Norisugi, Sumio

ABSTRACT

This paper examines the changes of store management in a supermarket company with a special reference to the reduction of fulltime staff, increased importance of the part-time workers and the centralized department administration beyond the store. These subjects constitute a part of our research, which describes the works of white collar workers under the key concept of management. Our targets are as follows: 1) How the stores and the store managers are managed by the senior managers. 2) How the store managers manage their stores. 3) Which capabilities are necessary for the store managers and which relations have the capabilities to their careers? This paper concerns particularly the first and the second point, and clarifies the problems of store management.

はじめに

本稿は、スーパーマーケットにおける店舗管理の変容を、フルタイム人員の削減、パートタイマー（以下、パートと略）の基幹化、店舗を超えた部門管理といった側面から検討する。

これは、スーパーマーケットの店長を主な対象に、ホワイトカラーの仕事を

管理を軸に描き出すという筆者の構想の⁽¹⁾一部をなしている。その構想は次の3点からなる。1) 店舗と店長は上部管理者によってどのように管理されているのか、2) 店長は店舗をどう管理しているのか、3) 店長に求められる能力は何であり、店長のキャリアはこれにどう関わるのか、である。本稿に関わるのは特に第1点と第2点であり、それらの前提として、まず店舗管理の問題点を明らかにしたい。

スーパーマーケットの店舗管理を変えた最大の要因はフルタイム人員の削減である。以下で見るように、今日、スーパーマーケットの小型店では、店長と鮮魚部門を除き、フルタイム人員はほとんどいない。そうした状況下での店舗管理を支えているのは、パートの基幹化と店舗を超えた部門管理である。

パートの基幹化については、これまでさまざまな形で議論されてきたが、これがフルタイム人員の削減と結びついていることが意識されるようになったのは、比較的最近のことである。本稿の事例でも、フルタイム人員は2000年前後まで、管理層を含め、なお相当数、店舗に配置されていた。その頃までパートに求められていたのは末端正社員の仕事であり、それがパートの基幹化と見なされた⁽³⁾。しかし、その後、状況は変化する。フルタイム人員がほとんどいなくなったため、パートには、末端正社員の仕事を越えた店舗管理の一部を担うことが期待されるようになった。本稿で問題となるのは、そうしたレベルでのパートの基幹化である。とはいえ、それは容易なことではない。そのため、パートの基幹化と並行して、店舗を超えた部門管理が進行した。

以下では、本稿が依拠する資料を紹介した後、調査対象企業A社の概要を述べ、店舗フルタイム人員の削減、パートの基幹化と店舗を超えた部門管理について詳述する。

本稿にとって特に重要な資料は次の2つである。第1はA社社員へのイン

(1) 乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

(2) 佐野 [2000], 本田 [2000], 小野 [2001]。

(3) 中村恵 [2006/1989], 本田 [1993]。

タビュー結果である。インタビューは2005年6月から2008年12月までの間に計15回、31時間に及んだ。対象となったのは、人事・総務・営業部門の本社スタッフと店長であり、これらの人々に対するインタビューによって、A社の組織、人事処遇制度、店舗運営の仕組み、正社員のキャリア等について知ることができた。第2はA社の人事関係資料であり、中でも人事データの役割が大きい。これは、1989年1月以降に在籍した正社員と契約社員の生年月日、入社年月日等の基本事項と、異動事項―任命年月日、配属される店舗、職位、担当部門―で構成されている。これらのデータを分析することにより、各店舗の人員配置や、店長等のキャリアが手に取るように明らかになった。

本稿は必要に応じて1990年代の前半にまで遡ることがあるが、現状として描くのは2005年から2007年にかけてである。

1 A社の概要

(1) 歴史・組織・店舗

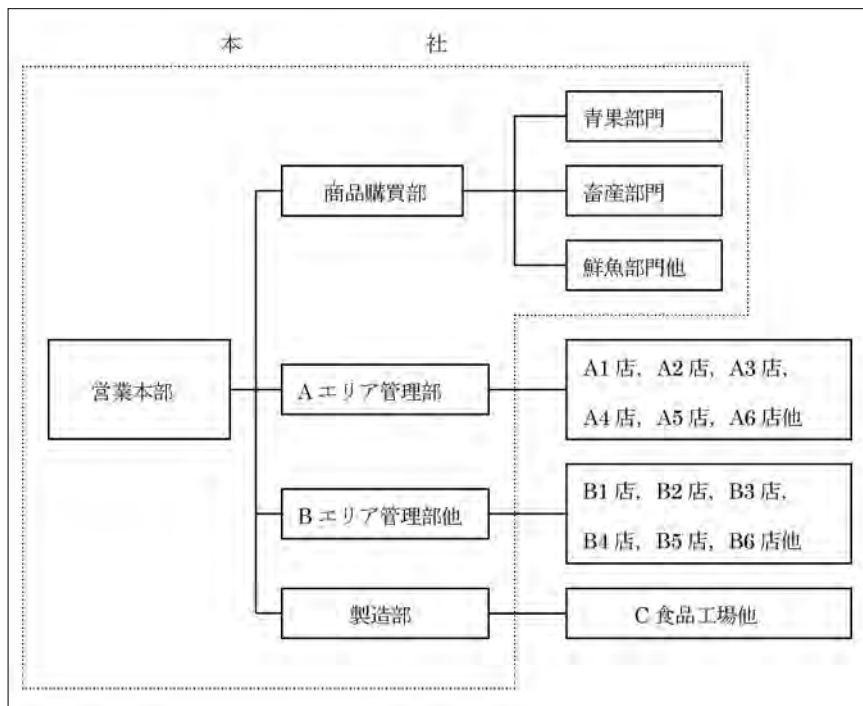
A社の起源は第2次世界大戦前にまで遡ることができるが、有価証券報告書の記述は高度成長期から始まっている。この資料による限り、A社は一時的な停滞はあるものの、一貫して成長の道を歩んできた。1990年から2006年までの間に店舗数と売上高は2.3倍、営業総利益は2.6倍、売場面積は4.6倍となった。

図表1に示しているように、A社は、本社、店舗、食品工場等の3種類の組織で構成されている。本社は財務・人事・総務等の部門と営業本部で構成される。営業本部は、商品購買部、店舗を管理するエリア管理部、食品工場等を統括する製造部からなる。店舗は、地域に従って、複数のエリアに分けて管理されている。各エリアは、一部を除き、ほぼ20の店舗によって構成される。

A社の店舗には、売場面積が500㎡弱の小型店から5000㎡を超える大型店まで、さまざまなタイプがある。中小型店は食品中心のスーパーマーケット(SM)であり、大型店は衣食住がそろった総合スーパー(GMS)である。

歴史的に見れば、かつては大店法の規制のために、A社の店舗のほとんどは、

図表 1 A 社組織図



A 社資料より作成。

売場面積が 500 m²弱であり、1990 年代の前半までは新規店もこの規模のものが多かった。その後、状況は変化し、売場面積 2000 m²以下の新規店はほとんどなくなる。現在では、売場面積が 500 m²弱の店舗はごく少なくなり、売場面積が 1000 m²から 3000 m²までの店舗が主流になっている。

(2) 人員の種類

A 社の人員は正社員、契約社員、パート・アルバイトで構成される。実労働の面で正社員と契約社員はほぼ同質なため、本稿は正社員と契約社員を合わせてフルタイム人員と呼ぶ。

(3) 正社員

店舗の正社員は、主に店長、チーフ、担当で構成される。チーフと担当にはそれぞれ担当する部門（売場）があり、チーフは部門管理者として発注、売場作り、パートの指導等の業務を行う。店舗によっては店長とチーフの間にマネージャー（以下、Mr と略）や次店長等が置かれることがある。

店舗配属ではないが、店舗の業務を行う者としてトレーナーがある。店舗によってはチーフがおらず、パート・アルバイトだけで運営されている部門がある。トレーナーはそうした部門を複数店担当し、チーフの仕事を代行する。

本社の正社員は財務・人事・総務等の社員と営業本部の社員で構成される。営業本部のうち商品購買部で商品の仕入れに従事するのがバイヤーであり、エリア管理部で店舗を監督するのがスーパーバイザー（以下、SV と略）とエリアマネージャー（以下、AMr と略）である。バイヤーとSVにはそれぞれ担当する商品部門がある。注意が必要なのはSVであり、店舗の各商品部門とそのチーフは店長とともにSVによっても管理される。AMrは担当するエリア内の店舗全体を監督する。

食品工場の正社員は、工場長、チーフ、担当等で構成される。

スーパーの業務の大部分が、食品を中心とした商品の購買・加工・販売であるため、A社には職位とは別に、担当する商品部門を中心にした区分がある。すなわち、青果、畜産、鮮魚、惣菜、日配、加工食品、食品一般、衣料、住居の9つの商品部門と、管理部門である。

食品関連の部門のうち、青果から惣菜までの4つの部門が生鮮部門である。日配は牛乳のように賞味期限の短い飲料や豆腐等のことであり、加工食品は乾物・瓶詰・缶詰・菓子等のことである。

店舗のフルタイム人員のうち、商品の加工・販売に従事するチーフと担当は、9つの商品部門のいずれかに配属される。トレーナーや本社のSV、バイヤーも同様である。それに対して、店長は管理部門担当となる。また、事務所・商品管理とレジ部門も管理部門の一部である。

店舗へのフルタイム人員の配置は部門ごとの売上予算を基準にしている。売上予算が多ければ、複数配置されることがあり、逆に少なければトレーナーとなり、さらに少なければ全く配置されなくなる。売上予算と人員の関係は部門によって異なる。売上予算が同じであれば、鮮魚のように加工作業の多い部門には、日配や加工食品よりも多くの人員が配置される。

(4) パート・アルバイト

正社員、契約社員と違い、パート・アルバイトは店舗採用であり、人員（人時）や時間給—部門ごと時間帯ごとに異なる—の設定は店長に委ねられている。

パートは6ヶ月契約で、主に労働時間の長さによって複数のグループに分かれる。労働時間が特に短いグループを除き、パートは経験、能力によってランク付けされており、昇給がある。基幹パートの労働時間はフルタイムとあまり変わらない。これは、責任ある仕事をするには1日の労働時間がある程度長くなければならないという考えに基づいている⁽⁴⁾。最上位はチーフ相当である。

アルバイトは2ヶ月契約で、学生の身分を持つ者は全てアルバイトとして扱われる。それ以外の者で短期的に働く予定であるか、しばらく様子を見たい場合はアルバイトとなる。フルタイム人員と同様、これらパート・アルバイトもいずれかの部門に配属される。以下ではパート・アルバイトをパート等と呼ぶことにする。

2 フルタイム人員の削減とパートの基幹化

(1) パート化とフルタイム人員の削減

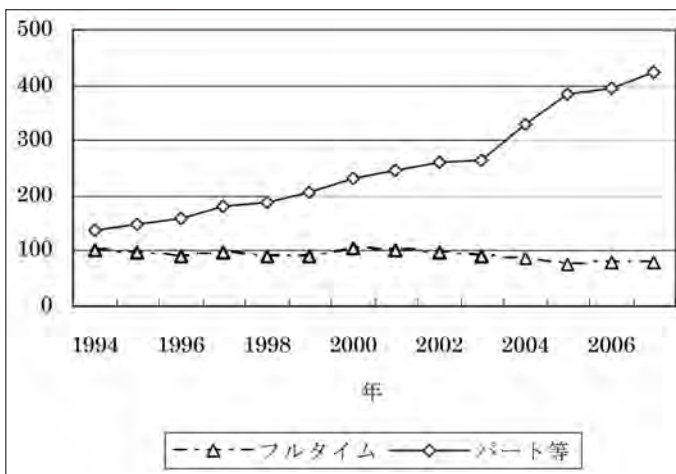
店舗人員のパート化とパートの基幹化は、競争が激化するスーパーマーケット業界にとって、人事戦略上、最大の課題であった。A社店舗の場合、図表2に示しているように、フルタイム人員は、一時的増加はあったものの、しだい

(4) 佐野 [2000] は、勤務時間が短いパートでは引き継ぎ業務が多くなるため、重要な業務をパートに任せると、販売利益や能率の低下につながりやすいことを指摘している。

に減少したのに対して、パート等はすでに 1994 年時点でフルタイム人員を上回っており、2007 年には全体の 84%に達することになる⁽⁵⁾。

店舗人員のパート化はフルタイム人員の大幅な削減をともなっていた。A 社の店舗人員は全体としては増加したが、これは店舗が増加する中で起こっているため、特定の店舗に配属される人員は減少するか、ほぼ横ばいにとどまった。図表 3 は、長期間観察できる 14 店舗を選び、フルタイム人員の削減がどの程度進んだかを示している。もともと人員の少ない小型店(店番号 012 以下)を除き、フルタイム人員は大幅に削減された。パート等と従業員計の推移は、

図表 2 A 社店舗人員の推移
(1994 年フルタイム = 100)



有価証券報告書より作成。

- (5) 図表 2 は本社、工場等の人員を含まない。有価証券報告書から得られる数値は、フルタイム人員については 2 月 20 日現在の値であり、パート等については 8 時間勤務を 1 人に換算した年平均値である。
- (6) 人事データから得られる数値は、特に断らない限り、1 月 10 日現在の状況を指している。1990 年時点の売場面積は、店番号 001 が 4000 m² 台、002 が 3000 m² 台、003、004、008 ～ 010 が 1000 m² 台、005 ～ 007、011 ～ 014 が 1000 m² 未満である。1990 年から 2006 年までの間に売場面積が拡大したのは 7 店、縮小したのは 4 店、変化なしが 3 店である。ただし、売場面積に変化がなくても、取扱商品が変わることによって要員が変化するケースがあるため、売場面積が人員の変化に与える影響は一様ではない。

図表 3 14 店舗フルタイム人員の推移

店番号	年				
	1990	1994	1998	2002	2006
001	87	72	41	29	13
002	47	41	25	17	5
003	34	32	19	16	4
004	23	17	8	7	5
005	15	12	8	6	2
006	9	12	5	4	3
007	9	5	2	3	2
008	9	5	4	4	3
009	8	8	5	5	3
010	6	5	2	3	2
011	5	6	2	4	2
012	2	2	2	2	2
013	2	2	2	3	3
014	2	2	2	3	2
計	258	221	127	106	51

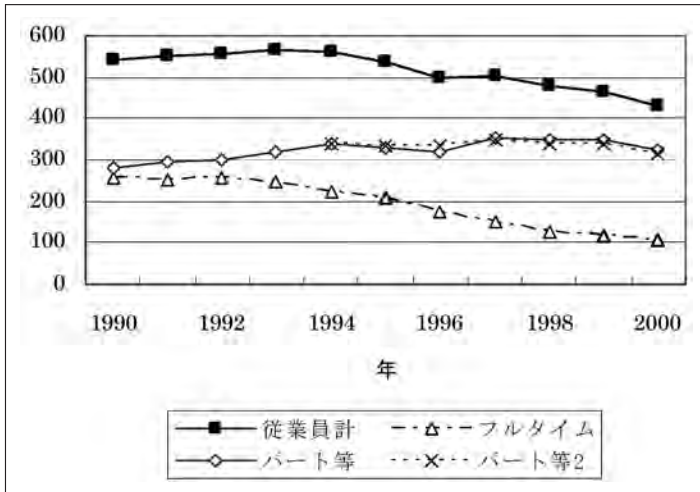
人事データより作成。同一店舗内の兼任者は1度だけカウント。

2000年までに限られるが、図表4に示している⁽⁷⁾。パート等は1990年代の前半まで若干増加した後、ほぼ横ばいとなった。フルタイムとパート等を合わせた従業員計は、1990年代の前半まで若干増加した後、減少した。

本社スタッフによれば、フルタイム人員の削減は全社的な方針として進められた。人事部門は各店舗の売上高、荒利益等をもとに削減目標を設定し、退職者・転出者の不補充によって人員削減を行うとともに、どの程度減ったかを定期的に確認した。パート化はこれと同時に進行したが、総人件費を抑制するために、すでに見たように、パート等の増員は店舗での実質的な人員減が確保される程度に抑えられた。

(7) 従業員数は2000年まで有価証券報告書に記載されているが、パート等の数値が得られるのは1994年以後に限定されている(「パート等2」)。そこで、有価証券報告書の「従業員計」から人事データの「フルタイム」の値を引いて「パート等」の値をもとめた。1994年から2000年までを比較すると、「パート等」は「パート等2」ほとんど重なり合う。

図表 4 14 店舗従業員の内訳（人）



有価証券報告書、人事データより作成。

(2) フルタイム人員削減の構成要素

店舗フルタイム人員の削減は3つの要素からなる。

削減の第1の要素は、図表5に示すように、店長とチーフの間に位置する管理層の削減—特に次長職の廃止—である。1990年に次長は14店舗中10店舗に計10人いたが、2002年には0となった。Mrも2006年にはこれらの店舗に

図表 5 14 店舗フルタイム人員の職位別内訳

職位	年				
	1990	1994	1998	2002	2006
店長	14	14	14	14	14
次長	10	5	2	0	0
SMr	0	0	0	7	0
Mr	2	2	4	3	0
チーフ等	57	62	45	38	25
担当	177	139	62	44	12
その他	3	0	0	0	0

人事データより集計。異職位の兼任はそれぞれカウント。

配属されなくなった⁽⁸⁾ (SMrについては後述)。

第2の要素は、鮮魚を除く全ての商品部門でチーフ等(チーフ及びチーフ代行)が減少し、養成人員と呼ばれる担当も削減されたことである⁽⁹⁾。当該職位の減少は図表5から読み取ることができるが、図表6はこれを部門ごとに示したものである。最初の値はフルタイム人員であり、()はチーフ等、[]はそれ以外の管理層である。現在、チーフ等が常にいるのは鮮魚部門だけである。

第3の要素は、図表6に示しているように、管理部門で事務・商品管理とレジを担当するフルタイム人員がいなくなったことである。現在、これらの店舗

図表6 14店舗フルタイム人員の部門別内訳

部門	年				
	1990	1994	1998	2002	2006
青果	14(7)[2]	10(6)	5(4)	3(3)	2(2)
畜産	16(3)	20(6)	8(6)	6(5)	1(1)
鮮魚	31(12)[2]	30(12)[2]	24(12)[2]	22(13)	19(14)
惣菜	9(5)	10(7)	8(6)	7(4)	4(3)
日配	6(4)	6(5)	4(3)	4(2)	1(1)
加工	15(7)	10(8)	5(4)	8(6)	2(1)
衣料	30(2)[4]	25(6)[2]	9(1)[2]	5(1)[1]	3(1)
住居	31(9)[1]	30(5)[3]	19(4)[2]	10(2)[2]	7(3)
管理	107(6)[19]	80(6)[14]	45(5)[14]	41(2)[21]	14[14]
不明	1	0	0	0	0

人事データより作成。異部門間の兼任はそれぞれカウント。

()はチーフ,チーフ代行。[]は次長,SMr,店長。いずれも内数。

(8) 全社的に見れば、Mrは2006年に1998年とほぼ同水準にまで減少した。

(9) 養成人員とは、各店舗に配属された定員外の正社員のことであり。彼らは退職者の補充や新規店のための予備人員として配置されており、採用から間がない者が多い。A社の場合、彼らの人件費は予算上、かなり以前からパート相当額として処理されている。これは、店長が定員外の人員を進んで受け入れ、教育するよう配慮したためである。なお、小野[2001]は、営業利益を圧迫しないよう店舗側から、「賃金は高いがパートタイマーと差異のない仕事を行っているような正規社員」を減らそうとするメカニズムが働く例を紹介しているが、これは養成人員の給与がそのまま店舗予算に計上されているためである。A社のような予算処理がなされる時、そうしたメカニズムは働かない。小野[2001]の事例はしばしば取り上げられるが、そうした限定が必要である。

でこの部門に配属されているのは店長だけとなった。

上記のフルタイム人員の削減のうち、店舗管理にとって特に重要なのは、生鮮部門チーフの削減である。

(3) フルタイム人員の削減とパート化の背景

フルタイム人員の削減とパート化の背景には次のような変化があった。第1は、コンピュータ・システムの導入により、管理的業務が省力化されたことである。これによって次長職の廃止が可能となった。第2は、鮮魚以外の食品加工作業が食品工場等に集約化され、インストア加工と対面販売が縮小したことである。第3は、POS・システムの導入によってレジ作業が単純化したことである。第2、第3の変化によって、関連する作業の大部分はパート等によって代替可能となった。

(4) 基幹パートの育成

しかし、一般パートが増加する一方で、部門管理を担う基幹パートの育成は容易ではなかった。A社はかなり以前から基幹パートの育成に努力しており、パートに対して時給に連動した昇級制度を設けていたが、ほぼ10年前に昇級基準を明確化した。パートは、所属長の推薦があると、本社が管轄する筆記試験—畜産と鮮魚はさらに技術試験—を受験することができ、これに合格すると昇級（給）する。とはいえ、チーフの役割をこなせるパートは、なかなか現れなかった。⁽¹⁰⁾

基幹パートに求められるのは、部門の管理能力である。すなわち、POSデータ等を活用した売上予測、値入・歩留等の計数管理、棚卸、棚割と売場管理、作業計画と勤務計画の作成、一般パートの教育や彼らへの作業指示等である。

(10) 日本労働研究機構 [1998], 168 頁においても、パート活用の戦力化を志向する企業は多いが、戦力化の現状評価では、「順調」は4.6%にすぎず、「途上である」が84.3%、「進んでいない」が11.1%である。ただし、われわれの調査が終わる頃になって、A社の基幹パートが急激に増加したことを付け加えておく。

これらの基礎となるのは、営業上の数値―計数―の理解である。

計数とは、売上高、原価、経費、単価などのような金額計数と、客数、従業員数、販売工数などの物量計数からなる。先に挙げた値入とは商品に値札を付けることであり、関連する計数に値入率―値入高(値札の額)÷売価(実際に売った値段)―がある。また、歩留(率)とは、魚等を加工した後の重量÷元の重量である。計数には基礎レベルと応用レベルがあり、値入率、歩留率はいずれも基礎レベルの計数である。応用レベルの計数には損益分岐点や人時生産性等がある。一般パートの場合、これらの計数管理に対する理解は求められない。

3 店舗を超えた部門管理

基幹パートの育成が難しかったため、減少するチーフ等の管理層に代わって、それ以外のフルタイム人員がどのように部門を管理するかについて、さまざまな工夫がなされてきた。その方向は、店舗を超えた部門管理にある。

(1) トレーナー化

最も古くからあるのはトレーナー化の流れである。しかし、トレーナー化には紆余曲折があり、問題の難しさが表れている。図表7に示しているように、トレーナーは2000年までチーフ等(チーフ及びチーフ代行)を上回る勢いで増加した。1989年と2000年を比較すると、チーフ等は2.0倍になったが、トレーナーは4.6倍である。しかし、トレーナーは2001年に大幅に削減され、逆に店舗人員が強化された。すなわち、チーフ等が増員されるとともに、複数の商品部門を担当するサブ・マネージャー(以下、SMrと略)の職位が新設された⁽¹¹⁾。ただし、特に複数の生鮮部門を担当するのは難しかったようであり、この職位は3年で廃止される。そして、再びトレーナーの比重が増大する。

SMrのほとんどは小型店に配属された。2001年に43人のSMrが47店舗に

(11) 増員されたチーフ等の半分強はトレーナーから補充された。

(12) SMrの前職は担当が最も多く、トレーナーがそれに次ぐ。

図表 7 トレーナー等の人員の推移

年	SV	トレーナー	チーフ等	(人) SMr
1989	12	25	207	0
1990	16	29	211	0
1991	17	45	233	0
1992	22	52	265	0
1993	24	57	289	0
1994	23	59	336	0
1995	25	65	314	0
1996	25	79	344	0
1997	24	84	364	0
1998	18	89	393	0
1999	16	99	431	0
2000	40	115	421	0
2001	62	35	502	43
2002	70	42	497	41
2003	64	43	530	39
2004	65	50	560	0
2005	57	66	577	0
2006	70	120	539	0

人事データより集計。異職位間の兼任はそれぞれカウント。

配属されたが、最も多いのはフルタイム人員が5人の17店であり、これに4人の8店、6人の7店、7人の6店が続いている。鮮魚を除き、チーフ等が配置されていない店舗が多い。最も多いのはチーフ等が鮮魚だけの23店であり、これにチーフ等がない11店、鮮魚＋2部門の6店、鮮魚＋1部門の5店が続いている。

トレーナー化は部門ごとに異なったレベルで進行した。図表8はトレーナーのチーフ等に対する比率(%)がどう推移したかを示している。トレーナー化が最も進んだのは、非生鮮部門の日配、加工食品、住居であり、チーフ等が主たる管理者として留まったのは生鮮部門、とりわけ鮮魚である。

ただし、各店舗の部門管理は、フルタイム人員の配置がない場合を含めて考える必要がある。図表9は、現在(2006年4月)の店舗の商品部門を、フル

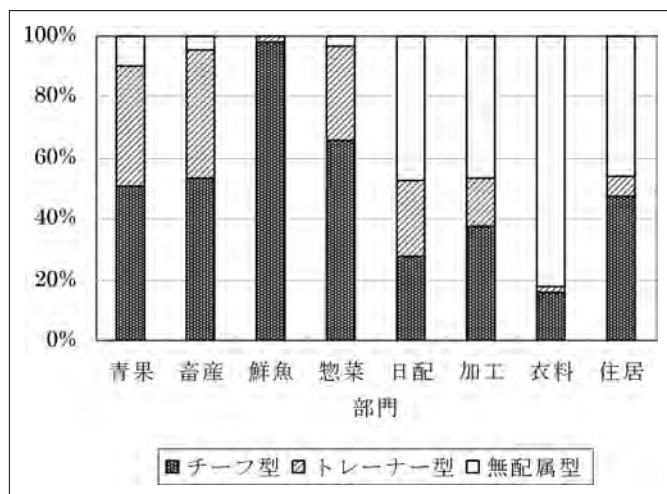
図表 8 トレーナーの対チーフ等比率

担当部門	年				
	1990	1994	1998	2002	2006
青果	14	35	47	11	20
畜産	0	4	13	9	18
鮮魚	7	14	11	3	14
惣菜	0	4	16	8	17
日配	6	21	26	0	35
加工	28	31	25	6	30
衣料	0	0	11	7	0
住居	26	32	35	28	48
計	14	18	23	8	22

人事データより集計。比率はチーフ等を 100 とした場合の値。

タイム人員の配置状況によって、チーフ型、トレーナー型、無配属型に分類したものである。チーフ型とは、店舗配属のフルタイム人員がいる場合であり、⁽¹³⁾トレーナー型とは、店舗配属のフルタイム人員がおらず、トレーナーだけがい

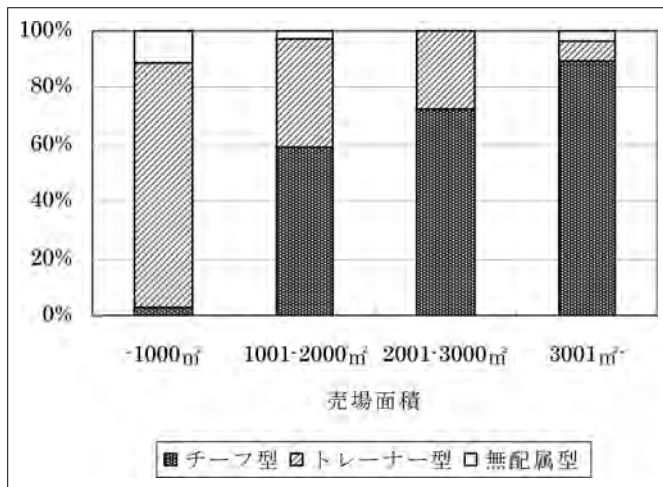
図表 9 部門ごとの配属タイプの割合 (%)



A 社資料，人事データより作成。

る場合である。無配属型は、トレーナーを含め、フルタイム人員が全くいない場合である。生鮮部門では特に鮮魚でチーフ型の割合が高く、その他の3部門も半分以上がチーフ型である。そして、トレーナーを含めれば、ほとんどの店舗にフルタイム人員が配属されている。それに対して、日配等の非生鮮部門で目立つのは、無配属型の割合の高さである。衣料の場合、無配属型店は衣料品を扱っていない可能性が高いが、日配、加工食品、住居の場合は、たとえ品数は少なくても、関連商品を扱っているはずである。これらは商品管理が比較的容易な部門であり、パート等が部門管理を行っているであろう。

図表 10 売場面積ごとの配属タイプの割合（%）
（畜産）

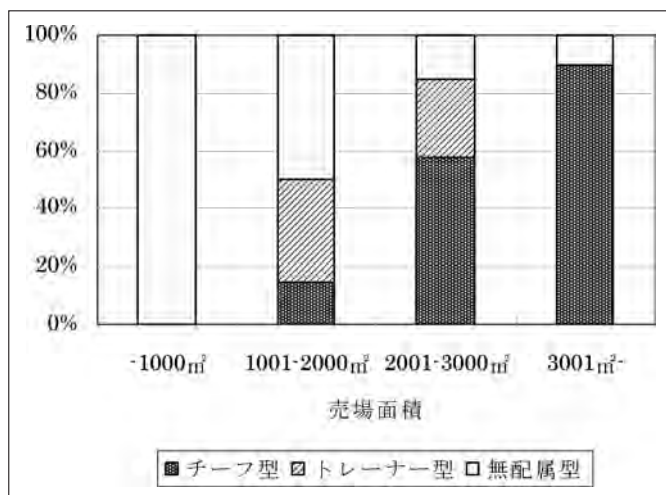


A 社資料，人事データより作成。

- ✓ (13) したがって、チーフ型は担当だけが配置された場合を含んでいる。とはいえ、チーフ型の 96% にはチーフ等の管理者が配置されており、担当だけというのは残りの 4% にすぎない。なお、前者（96%）は担当、トレーナーがともに配置された場合を含み、後者（4%）はトレーナーが配置されたケースを含んでいる。

(14) これらの部門には加工作業がなく、見切りも特別の判断を要しない。発注に関しても自動発注化が進んでいる。自動発注とは、在庫が一定以下になったときに自動的に発注するシステムである。対象となる商品は定量的な規格の定まったものであり、最終的なチェックは必要だが、現在では売場での在庫確認も必要なくなっている。

図表 11 売場面積ごとの配属タイプの割合 (%)
(加工)



A 社資料，人事データより作成。

フルタイム人員の配置は部門ごとの売上予算を基準にしているため，その配置状況は店舗の規模によって変わってくる。大型店はチーフ型となり，小型店はトレーナー型ないし無配属型となる。図表 10 と図表 11 は現在の畜産と加工食品を例に，配属タイプと売場面積の関係を見たものである。畜産の場合，大型店はチーフ型となり，小型店はトレーナー型となる。加工食品の場合，大型店はチーフ型，中型店がトレーナー型，小型店が無配属型となる。

(2) SV の強化

もう 1 つの流れは SV の強化である。図表 7 に示しているように，トレーナーが大幅に削減されたのとはほぼ同時期の 2000 年と 2001 年に SV が増員された⁽¹⁵⁾。それまで SV は営業本部の各商品部門に 2 名程度しかいなかったが，増員にともない，各エリア管理部のほぼ全ての商品部門に最低 1 人が配置されるように

(15) 2000 年に増員された SV のほとんどはチーフとトレーナーから異動しており，2001 年の場合は大部分がチーフから異動している。

なった。その結果、SVは各エリアで担当部門の販売計画や競合店対策に関わるだけでなく、各店舗の担当部門の監督やパートの指導等、ほとんどのことに関与するようになった。現在、パートの指導に関しては、トレーナーよりもSVが主軸になっている。

おわりに

かつては、ある程度の規模の店舗であれば、各部門にチーフを含むフルタイム人員が配属され、店舗の主要業務は各部門のチーフが管理していた。フルタイム人員が削減される中で、パートの基幹化と店舗を超えた部門管理が進展した。そうした中で店長が店舗をどう管理しているのかについては、稿を改めて論じることにはしたい。

【参考文献】

- 小野晶子「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」、『日本労働研究雑誌』、498号、2001年。
- 佐藤博樹・鎌田彰仁（編著）『店長の仕事―競争力を生み出す人材活用―』、中央経済社、2000年。
- 佐野嘉秀「パート労働の職域と労使関係―百貨店A社の事例」、『日本労働研究雑誌』、481号、2000年。
- 中村恵「技能という視点からみたパートタイム労働問題」、『神戸学院経済論集』、37巻3・4号、2006年（1989年初出）。
- 日本労働研究機構『小売業・飲食店における経営と雇用―調査研究報告書 No.115―』、日本労働研究機構、1998年。
- 乗杉澄夫・岡橋充明他「ホワイトカラーの仕事と能力形成の研究」、『2008年度 オンリー・ワン創成プロジェクト報告書』、和歌山大学、2008年。
- 本田一成「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」、日本労働研究機構『研究紀要』、6号、1993年。
- 本田一成「パート・アルバイトの基幹労働力化―現状と将来」、佐藤・鎌田〔2000〕、第7章。
- 本田一成『チェーンストアのパートタイマー―基幹化と新しい労使関係―』、白桃書房、2007年。
- 脇坂明「パートタイマーの基幹労働化について」、社会政策学会（編）『社会政策学会誌第9号 雇用関係の変貌』、2003年。